

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Программа и методические указания  
по выполнению контрольной работы для студентов  
специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление  
на предприятии», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет»,  
1-26 02 02 «Менеджмент» заочной формы обучения**

Минск 2006

УДК :[316.6+331.1+658.3] (073)

ББК 88я7

У67

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

С о с т а в и т е л ь

доцент *Е. В. Мецзякова*

Р е ц е н з е н т

доцент *Г. И. Кевра*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2006 год. Поз. 120.

Для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет», 1-26 02 02 «Менеджмент» заочной формы обучения.

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2006

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные технологии и благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Управление персоналом как учебная дисциплина имеет своей целью изучение управления трудовыми ресурсами на уровне предприятия. Актуальность курса обусловлена возрастающим интересом к проблемам управления кадрами как к важнейшему фактору эффективной деятельности предприятия и в связи с этим необходимостью подготовки кадров, способных на высоком профессиональном уровне решать задачи перехода к рыночной экономике. Функционирование предприятия в условиях рыночной экономики формирует новые требования к кадрам управления: высокий уровень специальных знаний; оперативность принятия управленческих решений; знание особенностей построения кадровой политики предприятия, методов воздействия на персонал, способность решать проблемы в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды. Целью изучения курса является формирование у студентов знаний по основам теории управления персоналом предприятия исходя из согласованности различных аспектов управления: административно-распорядительного, экономико-организационного, социально-психологического.

В данной работе приводятся программа курса, методические указания по подготовке основных тем, вопросы к контрольной работе.

Цель методических указаний – дать студентам заочного факультета экономических специальностей базу для освоения курса «Управление персоналом».

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Программа курса

#### **Современные подходы к управлению персоналом.**

Управление персоналом, ее объект и предмет. Цели и задачи системы управления персоналом. Содержание понятия персонал. Субъекты и объекты управления.

#### **Исторический аспект развития науки управления персоналом.**

Понятие и содержание науки управления. Классификация подходов, характеризующих развитие менеджмента как науки. Школа научного управления Ф. Тейлора. Административная школа А. Файоля. Принципы администрирования. Доктрина человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Управление персоналом в России.

#### **Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.**

Правовое обеспечение. Нормативно-методическое обеспечение. Документы, регламентирующие управление персоналом в организации. Информация о персонале.

#### **Персонал организации.**

Состав и структура работающих на предприятии. Квалификация персонала. Лизинг персонала.

#### **Организация управления персоналом.**

Службы управления персоналом: организация, основные функции, направления деятельности. Технология работы служб управления персоналом, ее основные операции и процедуры.

#### **Стратегия управления персоналом.**

Стратегия работы с персоналом. Кадровая политика. Затраты на персонал и их эффективность.

#### **Кадровое планирование.**

Цели и задачи кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.

#### **Отбор персонала.**

Анализ выполняемых работ. Источники найма персонала: внутренний и внешний рынки рабочей силы. Подбор и отбор персонала и критерии отбора. Методы, используемые при отборе кадров. Отборочное собеседование (интервью).

### **Оценка персонала.**

Место оценки персонала в кадровой работе на предприятии.

Критерии оценки персонала. Методы оценки сотрудников. Центры оценки персонала. Аттестация кадров и ее процедура.

### **Мотивация и стимулирование персонала.**

Сущность мотивации и ее принципы. Характеристика теорий мотивации. Функции стимулирования и виды стимулирования труда. Политика вознаграждения. Участие персонала в прибылях и капитале. Социальные льготы и выплаты.

### **Социально-трудовые отношения и занятость.**

Организация и регулирование занятости населения. Качество трудовой жизни. Социальная политика организации и аудит персонала. Условия труда и дисциплина в организации.

### **Развитие трудового потенциала персонала и управление деловой карьерой.**

Сущность профессионального развития персонала. Цели и задачи обучающей деятельности предприятия. Формы профессионального обучения. Показатели системы профессионального обучения в организации. Планирование трудовой карьеры работника. Управление деловой карьерой персонала.

### **Руководитель в системе управления персоналом.**

Личность руководителя. Трудовой потенциал руководителя. Основы власти руководителя. Стили управления. Партисипативный стиль управления. Ситуативный стиль управления. Выработка эффективного стиля руководства.

### **Организация и нормирование труда.**

Сущность и основные направления организации труда. Коллективные формы организации труда. Рационализация режимов труда и отдыха. Классификация затрат рабочего времени. Методы изучения затрат рабочего времени. Нормирование труда и методы установления норм.

## **1.2. Рекомендации по изучению вопросов, выносимых на самостоятельную работу**

Тема	Рекомендации
1. Исторический аспект развития науки управления персоналом	Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 10–35. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – С. 5–17.

Тема	Рекомендации
2. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	Оганесян И. А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2000. – С. 39–54.
3. Персонал организации	Неверов А. В., Арещенко В. Д. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: БГТУ, 2003. – 239 с. Седегов Р. С., Кабушкин Н. И., Кривцов В. Н. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия. – Мн.: Тэхналогія: Изд-во БГЭУ, 1997. – С. 25–30. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – С. 33–44.
4. Организация управления персоналом	Неверов А. В., Арещенко В. Д. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: БГТУ, 2003. – 239 с. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2000. – С. 20–38.
5. Стратегия управления персоналом	Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000. – С. 47–80.
6. Руководитель в системе управления персоналом	Неверов А. В., Арещенко В. Д. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: БГТУ, 2003. – 239 с. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2000. – С. 84–126. Седегов Р. С., Кабушкин Н. И., Кривцов В. Н. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия. – Мн.: Тэхналогія: Изд-во БГЭУ, 1997. – С. 76–97.
7. Организация и нормирование труда	Неверов А. В., Арещенко В. Д. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: БГТУ, 2003. – 239 с. Седегов Р. С., Кабушкин Н. И., Кривцов В. Н. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия. – Мн.: Тэхналогія: Изд-во БГЭУ, 1997. – С. 100–113. Оганесян И. А. Управление персоналом организации – Мн.: Амалфея, 2000. – С. 173–192.

## 2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

### Объект и предмет изучения науки управления персоналом

**Управление персоналом** – это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации.

#### **Факторы, воздействующие на персонал:**

*организационно-экономические* (организация труда и производства, нормирование труда, экономика труда);

*административно-управленческие* (административные методы управления, определяющие отношения «власть – подчинение» и иерархию системы);

*техничко-экономические* (воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду);

*правовые* (законодательство в области труда, трудовых отношений, условий труда);

*групповые* (связаны с процессом социализации личности, ее потребностью быть в группе и взаимодействовать);

*личностные* (изучаются психологией и отражают процесс встраивания личности в трудовые операции).

**Объект** науки управления персоналом – личность, группы, организации.

**Субъект** – руководство или владельцы, представляющие интересы организации.

**Предмет** науки управления персоналом – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей, групп, организаций в условиях совместного труда.

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном его использовании. Управление персоналом – это научная дисциплина, которая занимается следующим комплексом проблем: *подбор персонала* (исходя из целей и задач организации, по численности, структуре и квалификации); *активизация персонала* (влияние на поведение

и мотивация); *координация персонала* (структурирование задач, распределение персонала, создание иерархии, выработка показателей и норм, составление планов); *изменение структуры и адаптация персонала*.

### **Цели управления персоналом на современном этапе**

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне предприятий и фирм. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой с необходимым уровнем квалификации, степень ее мотивации и организационные структуры и формы работы.

Система управления персоналом должна быть направлена на реализацию одной цели – добиться раскрытия всех потенциальных возможностей каждой личности в процессе ее трудовой деятельности и повысить заинтересованность персонала в работе именно на этом предприятии, одним словом, повысить мотивацию к производительному труду.

### **Исторический аспект науки управления персоналом**

***Школа научной организации труда.*** Ф. Тейлор разработал дифференцированную оплату труда, метод изучения движений во времени (хронометраж), понятие кадрового менеджмента, планирование, научную организацию труда, организацию отбора, обучения и тренировки рабочих, а также разделил функции управления.

Основой новой системы выступили четыре научных принципа, которые Ф.Тейлор называл законами управления.

1. Создание научного фундамента, базирующегося на исследовании каждого отдельного вида трудового действия.
2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев (профотбор, профконсультирование и профобучение).
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ.



4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами. Каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

Теория научной организации труда утверждала, что существуют универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. В основе этих методов лежали разделение труда и глубокая специализация сотрудников.

**Административная школа управления.** В 1916 г. французский инженер Анри Файоль сформулировал основные принципы управления и изложил классификацию функций управления в книге «Общее и промышленное управление».

**Функции управления,** согласно классификации А. Файоля: предвидение, планирование, организация, координация, контроль.

**Принципы управления.**

1. Разделение труда. Увеличение производительности достигается за счет сокращения числа целей, на которые направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Если даются полномочия, то должна возлагаться и ответственность.

3. Дисциплина. Предполагает послушание, уважение к договоренностям.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного начальника.

5. Единство руководства. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного человека должны вливаться в интересы группы, интересы группы – подчиняться интересам отдела, интересы отдела – интересам предприятия.

7. Вознаграждение. Для обеспечения верности и поддержки работников необходимо предоставлять им справедливое материальное вознаграждение за выполненную работу.

8. Централизация. Следует обеспечить правильную меру в соотношении централизации и децентрализации.

9. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.

10. Порядок. Место для всего и все на своем месте.
  11. Справедливость и равенство. Сочетание доброты и правосудия.
  12. Стабильность рабочего места (устойчивость должностей).
- Высокая текучесть кадров снижает эффективность деятельности организации.
13. Инициатива. Придает организации силу и энергию.
  14. Корпоративный дух. Сила, которую дает союз персонала и руководства фирмы.

**Синтетический подход.** В 30–50-е гг. Лютер Гьюлик и Линдэлл Урвик выпустили ряд книг, в которых попытались синтезировать идеи Ф. Тейлора, М. Вебера и А. Файоля. Они расширили число управленческих функций до 7 (планирование, организация, комплектование штатов, руководство, координация, отчетность и составление бюджета) и принципов – до 29. В число последних вошли и такие, как соответствие людей структуре, диапазон контроля, делегирование, реагирование на «исключения», департаментализация.

**Школа человеческих отношений.** Основоположник этой школы Элтон Мэйо вводит социологический фактор в управление персоналом, доказывая, что внимание к человеческому фактору имеет решающее значение для повышения производительности труда. Он исследовал психологические основы поведения личности в процессе производства, проблемы групп, конфликты, коммуникативные барьеры и сформулировал социологическую концепцию групповых устремлений.

На основании Хотторнских экспериментов Э. Мэйо выделил два фактора, которые оказывают максимальное влияние на производительность труда: групповая сплоченность (сфера межличностных отношений в первичном коллективе) и ненавязчивое руководство (согласие между менеджерами и рабочими путем осознания единства целей).

Мэри Р. Фоллетт теоретически предвосхитила практический аспект исследований Э. Мэйо, рассматривая такие проблемы, как конфликты на производстве, власть, авторитет, делегирование ответственности, участие рабочих в управлении. Она начала разрабатывать философию менеджмента, основанную на индивидуальной мотивации. Основоположники этой школы сделали вывод, что решающее влияние на рост производительности труда рабочих оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

Ведущие положения школы: человек – социальное животное, поведение которого детерминируется (определяется) групповыми процессами; методы и формы управления должны учитывать психологические и эмоциональные особенности работника и не быть жестко формализованы; предпринимателю следует решать социальные проблемы на производстве и заниматься обучением и воспитанием работников.

**Школа поведенческих наук.** «Бихейвизм» – поведение. «Бихевиоризм» – наука о поведении. Согласно этой теории поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, отрицательные стимулы останавливают нежелательное поведение. Работая, получая в виде стимулов хорошее вознаграждение материального или морального плана, отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой.

**Гуманистическая школа.** Представители этой школы Р. Лайкерт, А. Маслоу, Ф. Герцберг обосновывали роль потребностей и мотивов в деятельности человека. Цель – добиться повышения эффективности деятельности организации за счет улучшения качества ее человеческих ресурсов. Отсюда еще одно название данной школы – теория человеческих ресурсов. Мотивы – это главный показатель отношения человека к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Наличие положительной мотивации – главный фактор успешного выполнения работы. Дуглас МакГрегор доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации.

Выводы: менеджмент должен разработать мотивационное управление, а не только командное, чтобы обеспечить добровольное и активное подключение работников к решению задач в организациях.

**Системная школа.** Питер Друкер продолжил линию А. Файоля по созданию целостной концепции управления и определению роли профессионального менеджера в организации. По его мнению, эта роль исключительна и управленческая элита является основой предпринимательства и современного общества. Он первый выдвинул идеи, явившиеся впоследствии фундаментом положения по социальному партнерству. Одна из его теоретических концепций определяла логику управления, когда во главу угла (всей деятельности организации) ставятся ее цели. Только лишь после их разработки мож-

но определять функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. Деятельность организации должна быть подчинена ее целям.

**Ситуативная школа.** Ситуативный подход к менеджменту, не исключая прежние, отразил новый взгляд на управление организацией. Он составляет одну из основ активно разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления, основоположником которой (наряду с другими) является крупный американский специалист в области менеджмента Игорь Ансофф. Суть подхода – одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому основная задача состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем, учитывая их достоинства, недостатки и реальные возможности применения.

### **Система управления персоналом**

Система управления персоналом включает группу специалистов аппарата управления; техническую базу; комплекс методов и методик; организацию труда и управление персоналом; совокупность программ.

Эффективная система управления персоналом состоит из следующих компонентов:

- 1) разработанная система подбора, найма и расстановки сотрудников;
- 2) система мотивации и оплаты труда, которая должна быть справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам, легко управляема;
- 3) вознаграждение персонала основывается на результатах индивидуального труда и эффективности деятельности организации;
- 4) развитие, обучение, перемещение и повышение квалификации сотрудников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией и способностями, а также интересами и потребностями организации;
- 5) занятость связана с потребностями бизнеса, они, в свою очередь, с производительностью труда, а также со способностями и квалификацией сотрудника;
- 6) индивидуальные проблемы сотрудников решаются быстро, справедливо и эффективно.

## Службы управления персоналом

Варианты структурной подчиненности служб управления персоналом (СУП) представлены на рис. 1–3.

Начальник кадровой службы не входит в состав высшего руководства предприятия, рис. 1. В данном варианте выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках штатного подразделения функциональной подсистемы. СУП представлено как одно из подразделений организации, работающее, скорее, в качестве отдела кадров.

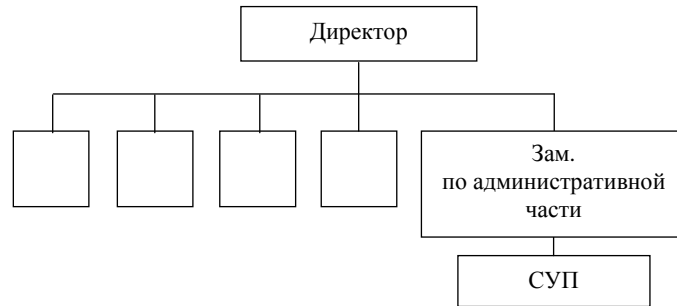


Рис. 1. Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию

Преимуществом этого варианта является близость кадровой службы ко всем сферам руководства организации. Такое подчинение характерно для небольших организаций или фирм на начальной стадии развития, когда еще четко не определен статус кадровой службы. Существует опасность поступления двух различных сигналов от директора и от СУП.

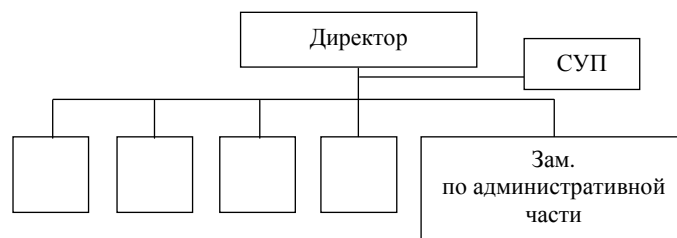


Рис. 2. Вариант 2. Структурное подчинение СУП как штатного отдела, общему руководству организации



Рис. 3. Вариант 3. СУП выступает в качестве равноправного подразделения

На рис. 3 представлен наиболее типичный вариант для развитых организаций и фирм. Кадровая работа может строиться с учетом перспектив развития организации. Как правило, отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет вице-президент, который подчиняется непосредственно первому руководителю организации.

### Примерная структура СУП

Примерная структура СУП представлена на рис. 4.

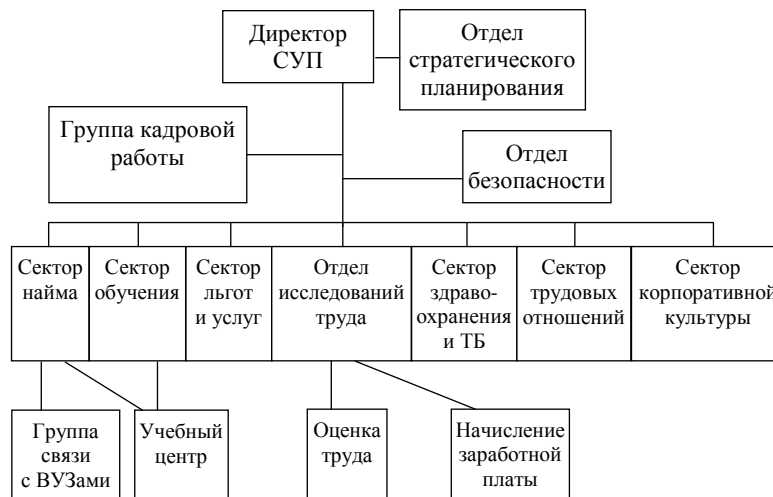


Рис. 4. Примерная структура СУП

Сектор найма: директор по найму, интервьюеры, специалисты по отбору.

Сектор обучения: заводские инструкторы, эксперты, специалисты по обучению, библиотекарь, издатель.

Сектор льгот и услуг: социальный работник, заведующий питанием, директор по спорту.

Сектор исследования труда: экономисты, психологи, аналитики работ, эксперты по изучению рабочего времени, утомляемости и экспертизы.

Сектор здравоохранения и техники безопасности: врачи, медсестры, инженер по технике безопасности и ответственный за санитарию. Медицинское обслуживание, условия труда, экспертиза здоровья, экспертиза сооружений и оборудования, связь со страховыми компаниями.

Сектор трудовых отношений: представитель владельцев персонала организации и СУП. Сектор занимается всеми видами деловых отношений (договора коллективные, индивидуальные и споры по ним).

Сектор корпоративной культуры: занимается психологическим климатом в коллективе, конфликтами, PR (связи с общественностью и имидж фирмы), анализом и формализацией корпоративной культуры, анализом качества трудовой жизни.

Группа стратегического планирования: планирование изменений, кадровая политика (количество персонала, качество, время и территория) кадровый аудит.

Группа кадровой работы: учет и движение кадров, уход на пенсию, отчетность.

### **Функции СУП**

Анализ структуры и состава кадров на предприятии; прогнозирование и планирование кадрового развития; анализ движения кадров; анализ текучести, заболеваемости кадров; анализ рабочих мест; тарификация рабочих мест; разработка процедур оценки персонала; оценка и аттестация кадров; разработка должностных инструкций и требований к должности; подбор, отбор и найм персонала; анализ условий труда и техники безопасности на предприятии; организация медицинского обслуживания; предоставление социальных льгот и услуг, разработка компенсационного пакета; начисление и выдача заработной платы; мониторинг психологического климата на предприятии; разработка мероприятий по повышению квалификации,

обучению и развитию персонала; консультации по работе с персоналом; проведение конкурсов на вакантные места; адаптация новых работников; контроль затрат на персонал; документирование работы с кадрами.

### Персонал организации

**Персонал** – совокупность наемных работников одной организации, выполняющих определенные производственно-хозяйственные функции (рис. 5).

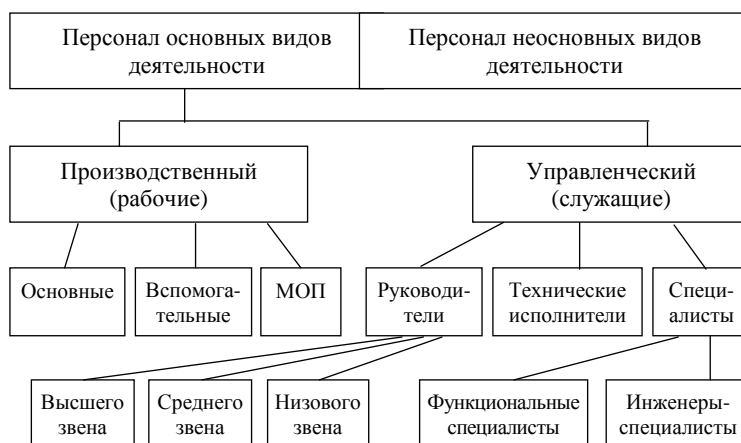


Рис. 5. Структура персонала промышленного предприятия

Базовой в отечественной практике является классификация работников, закреплённая в общегосударственном классификаторе Республики Беларусь, правила учета персонала определены инструкцией по статистике. Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

- 1) персонал, занятый в основной деятельности;
- 2) персонал, занятый вне основной деятельности (медицинское обслуживание, питание, спорт и т. д.).

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда. Они создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Основные рабочие заняты в технологических



процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предметов труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги, вспомогательные – в обслуживании оборудования и рабочих мест. Младший обслуживающий персонал (МОП) выполняет работы, не связанные с основной деятельностью. Его составляют дворники, курьеры, уборщики непроизводственных помещений. Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские и другие функции, руководители – общее управление, обладают юридическим правом принятия решения. Высшее звено – директор, заместитель директора, главный бухгалтер, главный инженер и т. д. Среднее звено – начальники цехов, низшее – бригадиры и т. д. Функциональные служащие реализуют отдельные функции управления, технические исполнители – служащие, выполняют вспомогательные работы – создание, тиражирование, передача, преобразование и хранение информации (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы, библиотекари).

На деятельность организации влияют следующие группы.

1. Собственники. Цель – прибыль через дивиденды и курсовую стоимость акций.
2. Наемные работники. Цель – материальное вознаграждение, удовлетворенность трудом, стабильность занятости.
3. Менеджеры. Цель – материальное вознаграждение, удовлетворенность трудом, стабильность занятости, задачи – прибыль через дивиденды и курсовую стоимость акций.
4. Государственные органы. Цель – получение налогов, занятость.
5. Профсоюзы. Цель – стабильность занятости, материальное вознаграждение.

### **Принципы управления персоналом**

- Подбор кадров по профессиональным и деловым качествам;
- преемственность персонала на основе сочетания в количествах молодых и зрелых сотрудников;
- профессиональное и должностное продвижение кадров на основе создания условий для их развития и роста и использование обоснованных критериев оценки работы;
- открытое соревнование;
- сочетание доверия с проверкой исполнения;

- демократизация, за счет индивидуализации деятельности СУП, учета мнения работников при принятии решений, участия коллектива в оценке своих сотрудников, информирования сотрудников о результатах деятельности организации, вовлечения рядовых работников в управление предприятием;
- системность работы СУП на основе разработки программ не для отдельных категорий, а для всего персонала; постоянно действующих программ; использования разных методов, средств и инструментов воздействия на персонал;
- адаптивность к современным условиям экономики.

### Методы управления персоналом

Методы управления персоналом подразделяются на три группы.

- **Административные** базируются на власти, дисциплине и взысканиях.
- **Экономические** основываются на правильном использовании экономических законов на производстве.
- **Социально-психологические** базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей.

*Административные* – имеют прямой характер воздействия – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

*Организационное воздействие* – штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, правила трудового распорядка, устав предприятия, организационная структура управления. На предприятиях, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандартов предприятия и регламентов управления, уменьшается надобность в распорядительных воздействиях.

*Распорядительные воздействия* – приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставление, целевое планирование, нормирование работы, координация работ и контроль исполнения. Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение ведет за собой соответствующую санкцию. Приказ состоит из пяти частей: констатация события или ситуации; меры по устранению недостатков или обеспечению административного воздействия; выделенные ресурсы; сроки исполнения; контроль исполнения.

*Материальная ответственность* и взыскания – ответственность за задержку трудовой книжки, возмещение ущерба предприятию, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность.

*Дисциплинарная ответственность* и взыскания – замечания, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение.

*Административная ответственность* – предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы.

*Экономические методы* – способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

*Заработная плата*, индексация заработной платы с учетом инфляции и увеличения объемов производства, дополнительная заработная плата в зависимости от условий труда и квалификации, распределение вознаграждения за конечный результат по КТУ (коэффициенту трудового участия) непосредственно в подразделениях, наличие четкого положения об оплате труда.

*Системы премирования из прибыли* – в виде процента к должностному окладу или по КТУ, распределение вознаграждения из прибыли по конечным результатам деятельности самого подразделения, выплаты материальной помощи с учетом личности работника и в зависимости от ситуации, наличие четкого положения о премировании.

*Рост материальных потребностей* – предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования, частичная или полная оплата жилья, предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры.

*Социальное и медицинское обеспечение* – создание фондов негосударственного пенсионного страхования или выплаты дополнительных пенсий за счет предприятия, страхование работников за счет предприятия, обеспечение работников бесплатной или частично оплачиваемой фирменной одеждой, обувью, питанием, транспортом.

*Социально-психологические методы* – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии.

*Социальные методы* позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

*Психологические методы* направлены на конкретную личность и строго персонифицированы и уникальны. Главная их особенность – обращение к внутреннему миру человека с тем, чтобы направить его потенциал на решение конкретных задач предприятия.

### **Стратегия управления персоналом**

Менеджмент персонала имеет три уровня: стратегический; тактический; оперативный.

**Оперативный** уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом.

На **тактическом** уровне реализуется планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний, движения кадров, повышение их квалификации и развития.

**Стратегический** уровень поддерживает деловую стратегию, направленную на долгосрочное развитие организации. Стратегия управления персоналом связывает многочисленные аспекты в единую, подчиненную конкретной деятельности предприятия политику управления персоналом.

К *факторам*, воздействующим на разработку стратегии управления персоналом, относятся: риски и неопределенности (время, фрагментация рынков, политические ситуации); качество товара, дизайн, сервис, уменьшение или возрастание размеров предприятия; централизация или децентрализация управления.

Основные *направления* разработки стратегий управления персоналом:

- снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;
- максимизация потенциала работников, расширение их знаний и способностей, максимизация их изобретательности, мотивации и улучшение человеческих отношений;
- неразрывная связь стратегии бизнеса и стратегии управления персоналом;
- развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, контроль сотрудников с помощью социальных средств;
- «японизация методов управления» достигается за счет минимизации числа его уровней, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и т. д.;

- управление персоналом как основа стратегии бизнеса (разработка кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий);
- использование моделей в работе с персоналом с учетом четырех аспектов (влияние работника и способы воздействия на него; продвижение работника по фирме; система вознаграждения; организация рабочего места).

### **Кадровая политика**

**Кадровая политика** – это система теоретических взглядов и идей, требований, принципов, определяющих основные направления, средства и способы работы с персоналом. Разрабатывается собственниками предприятия и кадровыми службами. В крупной компании кадровая политика обычно декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, не разрабатывается, а существует как система неофициальных взглядов владельца. В кадровую политику должны входить необходимость соблюдения Конституции, КЗОТа (кодекса законов о труде) и других нормативных документов.

#### ***Направления кадровой политики:***

- политика занятости – набор, отбор, продвижение персонала, формирование карьерного роста, сохранение и высвобождение кадров, помощь в трудоустройстве в случае увольнения;
- политика обучения – рост, обучение, повышение квалификации, переподготовка в связи с переходом к новой стратегии бизнеса, создание базы для обучения;
- политика оплаты труда – формирование концепции вознаграждения в связи со стратегией бизнеса, определение уровня заработной платы по отношению к конкурентам, создание компенсационного пакета;
- политика благосостояния – формирование набора льгот и услуг, более широкого, чем у других нанимателей, привлекательного для работников и выгодного для фирмы;
- политика трудовых отношений – установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов, поддержание здорового психологического климата и партнерских отношений между владельцами бизнеса и сотрудниками.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов, плановых, организационных, административных, социальных и иных мероприятий, находит отражение в основных нормативных документах: устав предприятия, идеология предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт или трудовой договор, положения об оплате и стимулировании труда, положения об аттестации кадров, правила и принципы, процедуры, неписанные традиции и формы поведения.

### **Затраты на персонал**

Все затраты на персонал можно отнести к двум группам: прямые издержки и косвенные.

**Прямые** – оплата труда за единицу времени или выполненный объем работ.

**Косвенные** – все дополнительные издержки по содержанию рабочей силы (оплата страховых взносов в страховые фонды; выплаты в связи с преждевременным выходом на пенсию; выходные пособия уволенным; оплата неотработанного времени: ежегодные отпуска, больничные, праздничные дни; дополнительные расходы: премии к отпуску, 13-ая и 14-ая зарплата, столовая, поликлиника; оплата профессиональной подготовки работников; налоги на рабочую силу; возмещение расходов на жилье работников; расходы на технику безопасности и инвалидность; на социальное обслуживание; единовременные пособия; транспорт; спецодежда).

#### ***Показатели эффективности издержек на содержание персонала.***

1. Доля издержек на персонал в объеме реализации – рассчитывается делением общей величины издержек на персонал на объем реализованной продукции за период, анализируется в динамике и сравнивается со средними данными по отрасли.
2. Издержки на одного сотрудника – анализируются для отдельных групп работников и сравниваются со средними по отрасли.
3. Издержки на один производительный час – рассчитываются за период, сравниваются в динамике и со средними по отрасли.

### **Оплата труда персонала**

Стоимость рабочей силы сводится к стоимости определенной суммы жизненных благ, которую получает работник за результаты своего труда. Конкретной формой стоимости и является заработная

плата. Однако ее размер может отклоняться от стоимости рабочей силы под влиянием состояния рынка труда. Заработная плата должна зависеть не только от результатов деятельности работника, но и от результата работы всего коллектива.

**Организация заработной платы** – обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов (нормирование, тарифная система, премии, доплаты и надбавки).

**Принципы организации заработной платы:** рост реальной и номинальной заработной платы; соответствие меры оплаты мере труда; стимулирование работника к достижению высоких результатов труда; обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы.

**Механизм организации заработной платы** – это комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать меру труда с мерой его оплаты.

**Тарифная ставка** – выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий персонала в единицу времени (час, день, месяц). **Минимальная тарифная ставка** – наименьший уровень оплаты, который и фиксируется в коллективном договоре в качестве основы для построения системы оплаты труда персонала. Она устанавливается за выполнение простых работ низшего уровня сложности в нормальных условиях труда и при нормальной напряженности работы.

**Тарифная сетка** – совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

В случае *сдельной* заработной платы размер заработка зависит от производительности труда в единицу времени. Сдельная оплата труда бывает индивидуальная и групповая, прогрессивная и аккордная. Условия применения сдельной оплаты труда: возможность нормирования труда, учета затрат труда, учета результатов труда; наличие возможности увеличения выработки, обеспечения всех требований технологии, соблюдение техники безопасности и норм расхода ресурсов.

При *аккордной* заработной плате не устанавливается верхняя граница заработка. Он пропорционален результату работы, который зависит от результатов труда.

*Повременная* заработная плата устанавливается преимущественно на конвейере и в тех случаях, когда нельзя строго учесть результаты труда и строго пронормировать его.

**Структура заработной платы** – основная заработная плата, дополнительная заработная плата и заработная плата, выплачиваемая с учетом социальных факторов.

*Основная* часть заработной платы включает тарифный заработок, надбавку за производительность труда, индексацию, доплаты за выслугу лет.

*Дополнительная* заработная плата: сдельные приработки, надбавки, в том числе и по премиальным системам, за сверхурочную работу, выходные и праздничные дни, за вынужденные перерывы в работе, вредные и опасные условия труда, стаж, все премии за качество и количество.

*Заработная плата, выплачиваемая с учетом социальных факторов:* выплаты, у которых нет прямого соответствия с произведенной работой.

Для того чтобы система вознаграждения была *эффективной*, она должна отвечать следующим условиям:

- соответствовать интересам отдельного работника и группы;
- обеспечивать соответствие с результатом работы;
- быть гибкой и ясной;
- удовлетворять потребностям рынка.

### **Анализ работы**

**Анализ работы** – это процесс выявления существенных характеристик работы и требований к исполнителям, которые необходимы для выполнения данной работы.

Анализ работы имеет два аспекта: анализ с ориентацией на задачу – определение обязанностей, ответственности и методов исполнения работы и анализ с ориентацией на работника – определение характеристик поведения работников, требующихся для успешного выполнения ими своих обязанностей.

**Методы анализа работы:** наблюдение (сплошное и выборочное); экспертный метод (в качестве экспертов могут выступать сами работники, их начальники, коллеги, подчиненные); опросники (структурированные и неструктурированные); самостоятельное выполнение работы.

### **Тарификация работ**

Сложность труда проявляется в требованиях к квалификации работника: чем сложнее труд, тем выше должна быть квалификация.



**Тарификация работ** – сравнение и анализ тех требований, которые предъявляются работой к ее исполнителям для достижения нормальной производительности труда, но без учета индивидуальных способностей и усилий конкретных работников.

**Суммарные** методы тарификации – различные работы сравниваются между собой без расчленения их на составные элементы.

**Аналитические** – все работы сравниваются между собой не в целом, а по составным частям (факторам и подфакторам). Любой фактор оценивается либо в денежном выражении, либо в числе баллов. Степень сложности работы определяется на основе анализа и количественной оценки всех факторов, отобранных для оценки.

Женевская система выделяет для оценки труда следующие факторы: профессиональные способности (знания, умственные и физические способности); нагрузка (внимательность, выносливость, старание); ответственность (материальная, за продукцию, здоровье, результаты труда); условия работы.

В последнее время стали применяться следующие факторы: независимость в работе; принятие решений; сложность работы; ответственность.

### **Оценка работы персонала**

**Оценка персонала** – целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личностных качеств работника требованиям к должности или рабочему месту.

**Оценка работы персонала** – процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как сотрудники выполняют порученную работу и выяснение того, в какой степени их рабочие показатели, поведение и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства.

**Критерии оценки** – это те характеристики, на основании которых можно судить, насколько хорошо работник выполнил свою работу. Критерии связаны с тем, кто будет оцениваться и как предполагается использовать результаты.

**Требования, предъявляемые к критериям оценки:** *валидность* – соответствие важнейшим характеристикам именно этой работы; *надежность* – обеспечение постоянства при измерении разными людьми, при повторном измерении и получение непротиворечивой информации; *различительная способность* – выявление различий в уровне выполнения работы.

В зависимости от категорий работников меняется содержание систем оценок. Рабочие обычно оцениваются по количественным показателям, причем оцениваться должны только те качества, которые находятся под контролем работника и зависят от его усилий.

**Прямые методы** оценки осуществляются через оценку результатов труда. **Косвенные методы** – оценка деятельности работника по проявленным личностным качествам как факторам, характеризующим самого работника и имеющим связь с результатами его деятельности.

***Прямая оценка результатов труда.***

1. *Управление по достигнутым целям.* Непосредственно фиксируются достигнутые результаты и сопоставляются с конечными целями организации. Основаны на установлении для каждого работника четких целевых показателей, которые должны быть достигнуты к определенному сроку.

*Этапы оценки по целям:* определение нескольких основных функций работника; конкретизация каждой из этих функций в определенных показателях (прибыль, издержки и т. д.); установление единиц измерения (проценты, дни, рубли) и системы показателей, отражающих результаты деятельности (сокращение сроков исправления брака, рост прибыли в процентах к предыдущему году); установление минимальных и максимальных стандартов по каждому показателю; соотношение результатов с принятыми стандартами и выведение оценочного балла; суммарная оценка по всем показателям.

2. *Оценка уровня вклада, вносимого работником в деятельность организации.* Результаты труда работника соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями (они в этом случае не определяются), а с более общими формальными требованиями, которые разрабатываются не по отдельным исполнителям, а по должностным группам работников.

***Косвенная оценка деятельности.***

Результаты оценки дают основу для анализа плохой работы, возможности ее улучшения и достижения работником более высоких итогов.

Этот метод основан на заполнении анкеты или макета в процессе собеседования руководителя и подчиненного, который имеет право высказывать свою точку зрения. Каждый из факторов разбивается на несколько составляющих, которые характеризуют хорошее, плохое и среднее поведение работника.

1. *Оценка на основании письменных характеристик* – это развернутая характеристика руководителя на подчиненного, составляется в случаях подготовки к аттестации; подготовки резерва на замещение; назначения на должность; перемещения в другое подразделение; перевода на новое место работы.

2. *Электронный мониторинг*. Этот метод применяется для работ, за которыми можно наблюдать с помощью мониторов компьютеров. Работники оцениваются автоматически. Метод может применяться на всех местах, оборудованных компьютерами. Для этого существуют специальные программы. Учитывается количество ошибок, ритм работы, число и продолжительность перерывов.

3. *Шкалы оценки (рейтинговые шкалы)*. Данный метод определяет, в какой степени работникам присущи ревалентные (соответствующие) работе характеристики. Работники сравниваются со стандартом или с предыдущей оценкой.

4. *Ранжирование*. Виды ранжирования: прямое – все работники, входящие в группу, ранжируются по какому-то одному показателю; чередующееся – ранг определяется через ценность работника для организации; метод попарных сравнений.

5. *Заданное распределение*. В соответствии с законом нормального распределения весь персонал можно разбить на несколько групп: 20% сотрудников – уровень выше среднего; 20% – ниже среднего; 40% – средний уровень; 10% – высокий уровень; 10% – низкий уровень.

6. *Вопросники*. Оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы. При заполнении вопросников руководитель отвечает «да» или «нет» либо ставит «+» или «-» в определенное место. Вопросники составляются по результатам наблюдений за действиями работников, при этом отмечаются качества, которые необходимы им для выполнения своих обязанностей. Определяется ряд действий, часть из которых характеризует отличную работу, а часть – неудачную.

7. *Специализированные семинары*. На них повышается квалификация персонала и выявляются кандидаты на продвижение. Для работы на семинарах приглашаются внешние консультанты. На семинаре оцениваются те качества работника, которые необходимо развивать, и те области, где требуется повышение квалификации.

8. *Центры оценки*. Цели оценки персонала в центрах: оценка управленческого потенциала кандидата; отбор руководителей для кадрового резерва; определение программы обучения оцениваемого;

отбор персонала для работы в организации. Методы: биографический; устная или письменная характеристика; оценка рабочих достижений по установленным критериям; собеседование; групповые дискуссии; анализ конкретной ситуации; тестирование; деловые игры; метод критических ситуаций; папка руководителя.

### **Кадровое планирование**

**Кадровое планирование** – это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием.

Кадровое планирование повышает конкурентоспособность компаний, обеспечивает трудовому коллективу ознакомление с предстоящими изменениями в компании, делает понятными технико-организационные новшества, стимулирует участие в работе, открывает перспективы для развития работников.

**Задачи кадрового планирования** включают планирование потребности в персонале; привлечения или сокращения штата; использования персонала; кадрового развития; расходов по содержанию персонала.

#### **Этапы кадрового планирования.**

1 этап. *Планирование потребности в персонале.*

Различают **общую потребность в персонале** – это вся численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объема работ. **Дополнительная потребность** – количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года.

**Дефицит рабочей силы** можно устранить *краткосрочно* (работа в выходные дни и сверхурочно) и *долгосрочно* (через найм новых работников).

2 этап. *Планирование использования персонала.* Включает разработку плана замещения штатного расписания. При этом следует учитывать соответствие требованиям должности, квалификацию, а также физическую и психологическую нагрузку на человека и его возможности.

3 этап. *Планирование высвобождения персонала.* Планируется, кого следует сократить; где, на каких участках; когда; что предпринять, чтобы помочь сокращенным найти новую работу. Проводятся консультации с профсоюзом.

4 этап. *Планирование обучения персонала.* Обучение персонала планируется исходя из потребности в квалификации работников. При этом учитывают требуемое количество учеников, количество работников, нуждающихся в обучении или переобучении и перевод работников.

5 этап. *Планирование сохранения кадрового состава.* Сохранение кадрового состава сказывается на имидже фирмы и на микроклимате внутри организации. На сохранение кадрового состава влияют: условия труда; техника безопасности; подготовка работников; медицинское обслуживание; учет физиологии и психологии труда; диетология; санитарно-гигиенические условия; удовлетворенность трудом; ощущение безопасности и стабильности в организации.

6 этап. *Планирование расходов на содержание персонала.* Здесь планируется прирост производительности труда за счет обучения и повышения квалификации персонала и учитываются все расходы по персоналу.

7 этап. *Планирование производительности труда.* Учитываются структурные факторы: организация управления трудом; механизация и автоматизация; обучение; совершенствование материальных стимулов; развитие мотивации. Показатели: отношение оплаты труда к прибыли; объем продаж на одного работника; чистая прибыль к издержкам на оплату труда; оплата труда на единицу выпуска продукции; оплата труда на единицу добавленной стоимости; нормированное время работ к фактически отработанному.

***Показатели мониторинга кадров.***

**Текучесть кадров** (индекс оборота) – это отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины за определенный период времени к среднесписочной численности работников за тот же период в процентах.

**Индекс устойчивости** – число работников со сроком службы 1 год и больше к числу работников, нанятых год назад.

**Анализ срока службы** – срок службы работников, которые увольняются.

**Норма выживания** – доля выбывших в процентах к принятым. Нужна для определения количества работников, которых необходимо нанять, чтобы в определенное время их было требуемое число.

**Полужизненный индекс** – время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается наполовину. Нужен для сравнения различных групп с целью определения тех мест, где следует принимать меры по снижению текучести.

**Анализ** результата продвижений и переводов; возрастных групп; изменений условий труда.

**Уровень абсентеизма** – невыходы на работу по причинам, не предусмотренным трудовым законодательством и коллективным договором.

### **Социально-трудовые отношения и занятость**

**Социально-трудовые отношения между работниками и работодателями** включают: воспроизводство трудового потенциала работника, его продуктивную занятость, условия труда, качество рабочей силы, использование рабочего времени, оплату труда.

**Занятое население** – активная часть трудовых ресурсов, задействованная в общественном производстве: работающие по найму, предприниматели, ученики, частично занятые, лица свободных профессий, военнослужащие.

**Занятость** – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей и приносящая доход в денежной или иной форме в виде заработной платы, содержания, дополнительных пособий и выплат натурой.

**Полная занятость** характеризует такое состояние экономики, при котором обеспечены работой все нуждающиеся в ней и желающие работать. **Эффективная занятость** – наиболее рациональное использование людских ресурсов. **Рациональная занятость** – это сбалансированность экономической эффективности и социальной политики.

**Формы занятости.** Полная занятость – занятость наемного работника у одного предпринимателя в его помещении стандартной нагрузкой в течение дня, недели, года. Частичная занятость – то же самое, только с неполной трудовой нагрузкой. Временная занятость – на определенный срок, сезонные работы, случайные работы, работы по краткосрочным договорам и через посредников.

**Конкурентоспособность организации на рынке труда** определяется способностью организации быть выбранной в качестве места работы. Показатели, характеризующие положение организации на рынке труда: уровень удовлетворенности работников организацией; уровень укомплектованности кадрами; средняя заработная плата (рассматривается в динамике); качество трудовых ресурсов организации – учитывается удельный вес наиболее производительных групп в орга-

низации; наличие льгот; месторасположение организации по отношению к транспортной сети.

**Качество трудовой жизни** – степень удовлетворения личных потребностей работника через деятельность в организации.

Высокое качество трудовой жизни характеризуется следующим: работа интересная; осуществляется справедливое вознаграждение и признание труда; чистая рабочая среда с низким уровнем шума и хорошей освещенностью; минимальный надзор со стороны руководства, но реализуемый всегда, когда в нем есть необходимость; участие работников в принятии решений, касающихся их и выполняемой ими работы; гарантия работы и хороший микроклимат; бытовое и медицинское обслуживание

### **Социальная политика организации и аудит персонала**

**Социальная политика организации** – это осуществление услуг социального характера и управление ими.

Под социальными услугами понимают сумму всех услуг организации, предоставляемых их сотрудникам и членам их семей помимо заработной платы. Эти услуги предоставляются на основании законодательства, тарифного соглашения или добровольно.

**Принципы социальной политики:** социальные услуги должны содержать принципы частичной оплаты; знать материальные и нематериальные потребности своих сотрудников; сотрудники должны знать о предоставляемых услугах; все социальные услуги должны быть экономически оправданы.

**Функции социальной политики:** усиление мотивации сотрудников к работе именно в этой организации; улучшение отношения к работодателям, а также сокращение конфликтов; привлечение в организацию новых работников; увеличение имиджа организации на рынке труда.

**Социальный аудит** – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможности разрешения и формулирование конкретных рекомендаций для руководства организации. Социальный аудит направлен на увеличение эффективности труда; увеличение удовлетворения трудом; уменьшение текучести кадров и абсентеизма.

В рамках социального аудита осуществляется аудит соответствия; аудит управления; стратегический аудит.

**Аудит соответствия** – оценивается соответствие действий службы управления персоналу нормам, правилам, действующим в организации, а также качество информационного обмена между подразделениями, анализируется штатное расписание, должностные инструкции, программы кадрового роста и повышения квалификации, правила набора и найма кадров, текучесть, трудовые отношения.

**Аудит управления** оценивает соответствие методов внутреннего управления организацией ее целям и возможность совершенствования этих методов.

**Стратегический аудит** – выявляется степень согласования политики управления персоналом с целями организации, ее глобальными и социальными стратегиями, а также связь социальной политики организации с ее спецификой и внешними условиями.

### **Условия труда и дисциплина в организации**

**Условия труда** – это совокупность взаимосвязанных психофизиологических, санитарно-гигиенических и эстетических факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность персонала в процессе труда.

**Общие условия труда** – это состояние помещений, рабочих мест, мест отдыха, спецодежды, обуви.

**Технические** – технический уровень средств труда.

**Условия безопасности труда** – техника безопасности и охрана труда.

**Санитарно-гигиенические** – микроклимат, шум, освещенность, вибрация, общественное питание, медицинское обслуживание.

**Социально-психологические** – традиции в организации, сплоченность коллектива, характер взаимоотношений.

**Эстетические** – цвет, музыка.

**Психофизиологические** – физическая и нервно-психологическая напряженность, монотонность, травмоопасность труда, режимы труда и отдыха.

**Дисциплина труда** – это подчинение определенным требованиям, правилам, установленному порядку в процессе трудовой деятельности.

Дисциплина бывает *принудительная* (внеэкономическая власть и социальная необходимость, экономические методы дисциплинирования); *сознательная, добровольная* дисциплина (осознание необходи-



мости соблюдения норм и правил человеком); *самодисциплина* (самоубеждения индивида).

**Виды дисциплины:** трудовая – соблюдение внутреннего трудового распорядка; технологическая – соблюдение ТУ, ГОСТов и нормативов; производственная – точно в срок, техника безопасности, ремонт и содержание оборудования, пожароопасность; финансовая; договорная.

### **Отбор персонала**

**Принципы отбора персонала:** поиск и отбор кадров является продолжением кадровой политики; отбор кадров производится не только на основе профессиональных характеристик, но и оценивается то, как новые сотрудники будут вписываться в культурную и социальную среду организации; строгое соблюдение трудового законодательства и равного подхода к кандидатам.

Процесс отбора включает: определение потребности в персонале с учетом целей организации; получение точной информации (какие требования предъявляет вакантная должность к человеку); установление квалификационного характера, необходимого для выполнения работы; определение личностных качеств и деловых способностей и критериев, по которым они определяются; поиск источников найма и определение методов отбора; обеспечение условий адаптации работника.

Отбор кадров бывает из внешних источников и вакансии могут заполняться за счет перемещений своих сотрудников.

Преимущества **внутреннего отбора:** появление возможности карьерного роста; меньше расходы на набор; знание производства и коллектива; постоянство в уровне заработной платы; равенство вознаграждения; быстрое замещение должности.

Преимущества **внешнего отбора:** большая возможность выбора; новый импульс для предприятия; опыт со стороны; легче завоевать признание; меньше конфликтов.

#### **Этапы внешнего отбора кадров.**

*Подготовительная работа:* подготовка заявки, анализ уровня заработной платы на рынке и в организации и анализ системы льгот.

*Поиск претендентов:* реклама в СМИ, Интернет, кадровые агентства, центры занятости, личные контакты, ВУЗы.

*Формирование базы данных.*

*Сбор предварительной информации от кандидатов:* предварительное собеседование, анкетные данные, резюме, заполнение формы сведений о кандидате.

*Проверка информации о кандидате.*

*Оценка кандидатов.*

*Проверка информации о состоянии здоровья.*

*Серия последовательных интервью.*

## **Методы отбора**

### **Тесты.**

1. *Личностные опросники.* Тест Кеттелла определяет профессиональную пригодность, тест MMPI – профессиональную непригодность, личностный опросник Айзенка – личностные качества.

2. *Тесты общих способностей.* Тесты для одномерной оценки способностей и тесты многофакторной оценки способностей – оценивается группа способностей.

3. *Имитационные тесты.* Имитируют выполнение будущей работы.

### **Собеседование.**

Позволяет составить первое впечатление о кандидате, проанализировать возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

**Формы собеседования.** *Беседа по схеме*, или стандартизированное собеседование – для всех кандидатов существует единый список вопросов, на которые они должны ответить. *Слабоформализованная беседа* – готовится круг основных вопросов, а детали выясняются в ходе собеседования. *Беседа не по схеме* – готовится только список тем, которые необходимо затронуть в процессе беседы.

Для проведения собеседования может быть использован **план семи пунктов**, который включает.

- 1) физические характеристики (здоровье, внешность, манеры);
- 2) образование и опыт;
- 3) интеллект, способность быстро схватывать суть проблемы;
- 4) способность к умственному труду, устной речи, счету;
- 5) интересы – то, чем кандидат интересуется вне работы, хобби, которое его характеризует;
- 6) диспозиции – ценностные характеристики или качества;
- 7) личное восприятие (влияние будущей работы на личную жизнь).

Для оценки **эффективности отбора** используются следующие **показатели**: время, которое уходит на заполнение вакансии; финансовые затраты на отбор кадров; число ошибочно принятых на работу к числу всех принятых; продолжительность времени, которое необходимо затратить на обучение новых работников; время, необходимое работнику для того, чтобы выйти на заданный уровень производительности (у рабочих – три месяца, у управленческого персонала может быть до года и трех лет); доля работников, не прошедших испытательный срок от общего числа принятых; уровень нарушений трудовой дисциплины среди вновь принятых; уровень брака и ошибок; эффективность использования сырья и материалов; количество жалоб среди новых работников.

### **Развитие персонала**

**Развитие персонала** – комплекс мер, включающий профессиональное обучение выпускников, переподготовку и повышение квалификации работников, а также планирование карьеры в организациях.

**Цель развития персонала** – обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией ее развития.

**Обучение** – это развитие общего интеллекта у человека, **подготовка** – это приобретение знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Подготовка требуется, когда сотруднику не хватает навыков и умений для выполняемой работы; работник приходит в организацию; в организации происходят серьезные изменения; работника переводят на новую должность. Схема этапов процесса обучения в организации показана на рис. 6.

**Программа обучения персонала** включает три направления. *Необходимое обучение* – минимум информации, которая требуется сотруднику, чтобы сохранить свое рабочее место. *Сфокусированное обучение* направлено на развитие творческих способностей у контингента, с которым организация связывает свое будущее. *Программа развития* – по ней занимаются все желающие развить свои способности.

**Обучение на рабочем месте.** Специфика этих методов основана на том, что обучение построено и проводится для каждой конкретной организации с учетом ее особенностей. Отличается практической направленностью и содержит возможности для закрепления полученных знаний.



Рис. 6. Схема этапов процесса обучения в организации

*Достоинства* обучения на рабочем месте: оперативно, имеет связь с работой; прямо влияет на производительность труда; на качество продукции и на повышение прибыли; происходит эволюционное, а не революционное воздействие на психику людей, что снижает сопротивление изменениям; перемены от обучения накапливаются постепенно и конкуренты могут не догадываться о планируемых нововведениях; затраты на обучение ниже, чем на обучение вне рабочего места.

*Недостатки*: не подходит, когда нужны быстрые и глобальные изменения; может не быть опытных специалистов, которые проводили бы это обучение; затраты времени велики у тех, кто вынужден проводить обучение; не привносятся кардинальные нововведения.

**Методы обучения на рабочем месте. Метод усложняющихся заданий** – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности и расширения объема задания, повышения сложности. **Инструктаж** – разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться сотрудником, выполняющим эти функции, или специальным инструктором. **Наставничество** – наставник-консультант следит за развитием сотрудника, обсуждает проблемы и дает советы и подсказки. Данный метод требует определенного склада характера от наставни-

ка и занимает много времени. **Ротация** – сотрудник временно (от нескольких недель до нескольких месяцев) перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация необходима предприятиям, где требуется поливалентная квалификация. Она оказывает положительное воздействие на мотивацию, помогает сотруднику найти себя в организации и преодолеть стресс, вызванный однообразными производственными функциями, ускоряет продвижение специалистов, расширяет кругозор и социальные контакты у сотрудников, инициирует новые идеи. **Делегирование** – передача сотруднику руководителем четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. **Использование работника в качестве ассистента. Метод «наблюдай и делай».**

**Методы обучения вне рабочего места. Лекции.** Деловые игры – метод, наиболее приближенный к профессиональной деятельности. **Программированные курсы обучения** – более активный метод обучения чем лекции, но он не всегда дает практические знания и опыт. **Конференции и семинары** – более активный чем предыдущий за счет возможности участия в дискуссиях и обсуждениях. **Метод кейсов** – участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией, которая должна быть реалистична и содержать сюжет или интригу, после изучения фактов происходит обсуждение в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка. **Достоинства:** позволяет познакомиться с опытом других организаций, способствует развитию практических навыков принятия групповых решений, конкретизирует модели управленческих действий. **Недостатки:** требует больших затрат времени, вызывает сопротивление у тех, кто не привык думать. **Интерактивное обучение** – освоение учениками опыта, основанного на взаимодействии. Преподаватель не дает готовых знаний, а побуждает ученика к поиску. **Видеообучение. Дистанционное обучение** – обучение может проводиться посредством Интернет, рассылки учебных материалов, написанных контрольных и т. д. **Достоинство** – могут использоваться опытные преподаватели, **недостаток** – нет непосредственного контроля.

**Повышение квалификации** – это целенаправленное обучение, с целью получения организацией достаточного количества работников, чьи профессиональные качества соответствуют задачам организации.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии **направлено**

на приспособление к новым тенденциям, связанным с профессиональной деятельностью; подготовку к профессиональной карьере с переходом на новую должность.

**Стимулы к повышению квалификации:** для неквалифицированных и малоквалифицированных работников это изменение условий труда или производственного положения; для высококвалифицированных – получение специальных знаний, улучшение материального положения, реализация личных целей работников.

**Формы повышения квалификации:** организованные и неорганизованные (самостоятельные).

**Переподготовка** – это приобретение базовых знаний, свойственных другой специальности, профессии, а также развитие навыков их применения в профессиональной деятельности. Переподготовка необходима в случаях изменения структуры производства или изменения трудоспособности работника.

### **Планирование трудовой карьеры**

**Трудовой путь** – совокупность всех трудовых перемещений работника. **Карьера** – поступательное движение по служебной лестнице. Выделяют карьеру профессиональную и внутриорганизационную. *Внутриорганизационная* карьера бывает горизонтальная; вертикальная; центростремительная.

**Этапы трудовой карьеры:** дорабочий (0–15 лет); установление и утверждение (15–25 лет); продвижение (25–35 лет); сохранение (35–65 лет); отставка (65 и больше лет).

**Планирование карьеры** – это определение конкретного пути развития сотрудника в его деятельности в организации, осуществляемое заранее.

**Развитие карьеры** – это действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана карьеры.

**Управление деловой карьерой** в организации начинается с момента прихода и продолжается до увольнения. Состоит в организации планомерного горизонтального, вертикального перемещений по системе должностей или рабочих мест в соответствии со штатным расписанием. Работник должен знать не только свои краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы состоялось его продвижение по карьерной лестнице.

*Система управления карьерой* в организации включает три взаимосвязанных блока: блок исполнителей, блок работ и блок информационного обеспечения. *Подсистема исполнителей* содержит сведения о способностях, интересах и мотивах сотрудников. *Подсистема работ* – сведения о заданиях, проектах, исполнении, которые необходимы для организации. *Подсистема информационного обеспечения* объединяет первую и вторую подсистемы и включает практику перемещения сотрудников в организации.

### **Высвобождение персонала**

Преимущественное право на сохранение рабочего места при сокращении штатов «при равной производительности и квалификации» имеют следующие сотрудники: инвалиды, получившие инвалидность или повреждение здоровья на предприятии; ликвидаторы ЧАЭС и имеющие лучевую болезнь; другие категории, которые определены в трудовом договоре: многодетные семьи, одинокие матери или имеющие в семье безработных. Не допускается увольнение беременных женщин и женщин, имеющих детей до 3-х лет, а также одиноких матерей при наличии ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 16 лет. Не допускается увольнение в отсутствие работника

При сокращении штатов сотрудник ставится в известность за 2 месяца до сокращения, ему выплачивается компенсация в размере 3-кратного среднемесячного заработка.

**Аутплейсмент** – увольнение персонала с помощью третьей стороны. Пункт об оказании помощи увольняющимся через аутплейсмент вставляется в трудовой договор. Форма расторжения трудового договора может быть любой (по инициативе дирекции, по собственному желанию, по соглашению сторон).

#### **Этапы аутплейсмента:**

- 1) оценка предшествующей работы кандидата;
- 2) разработка проекта действий и его вариантов;
- 3) оценка проекта и его вариантов, выбор варианта проекта, при котором положение сотрудника будет наиболее благоприятно;
- 4) разработка стратегии поиска нового места;
- 5) обучение кандидата методам поиска;
- 6) вовлечение кандидата в оперативный поиск с привлечением компьютерных технологий;
- 7) контроль за действиями и их корректировка.

## Теории мотивации

**Мотивация** – это внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивация формируется в процессе социализации личности и через личное участие в деятельности.

**Стимул** – это внешнее воздействие на человека, целью которого является направление его деятельности, поведения в организации.

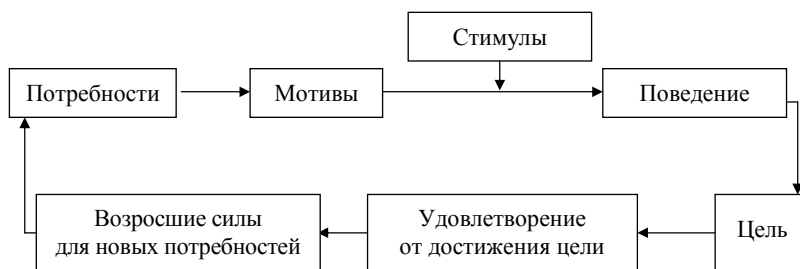


Рис. 7. Схема процесса мотивации

Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых поощряется активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты. Цель стимулирования – побудить человека работать лучше. Схема процесса мотивации и стимулирования изображена на рис. 7.

## Пирамида потребностей по Маслоу

На рис. 8 изображена пирамида А. Маслоу, отражающая иерархию потребностей, которыми определяется поведение человека.

**Формы реализации данных потребностей на предприятии.**

*Физиологические* – оплата труда, премии, пособия, выплаты.

*Потребность в безопасности* – система пенсионного обеспечения, бонусы, акции, страхование по болезни.





Рис. 8. Пирамида потребностей по А. Маслоу

*Социальные* – принадлежность к предприятию, бригаде, трудовому коллективу, ощущение причастности к делам организации.

*Статусные* – реализационная власть, обращение к работнику за советами, участие в выработке решений, наименование должности.

*Самовыражение* – служебный рост, возможность гордиться своей работой, овладение новыми знаниями, возможность самореализации на работе.

### Теория Герцберга

Все потребности Герцберг разделил на факторы мотивации и факторы гигиены.

**Факторы-мотиваторы:** работа как ценность; чувство ответственности; успехи в работе; признание; возможность совершенствоваться.

*Человек чувствует удовлетворенность работой при наличии этих факторов, иначе наблюдается отсутствие удовлетворенности работой.*

**Факторы гигиены:** условия труда; социальные отношения; стиль руководства; вознаграждение; климат на предприятии.

*Наблюдается отсутствие неудовлетворенности работой при наличии этих факторов, иначе – неудовлетворенность работой.*

Мотивация к содержательному труду доминирует над гигиеническими факторами. Это наиболее сильный реальный мотиватор, выражающий естественную потребность человека в развитии и совершенствовании. Гигиенические факторы могут снять неудовлетворенность трудом, но не вызвать активную потребность к увеличению его эф-

фективности. В рамках этой теории разработан «метод обогащения трудом», состоящий в горизонтальном и вертикальном расширении полей трудовой деятельности.

### Теория Мак-Клелланда

Всех людей Мак-Клелланд разделил на движимых тремя видами потребностей.

*Потребность к успеху* удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с потребностью к успеху предпочитают иметь дело с проблемами, где они могут взять ответственность на себя, но эти проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достигнутый результат – конкретным и ощутимым. такие люди не очень любят делиться результатом с другими и не любят рисковать.

Люди, движимые *потребностью к власти*, делятся на тех, кто стремится к власти ради личных целей и тех, кто стремится ради решения организационных задач.

*Потребность соучастия* – люди стремятся к дружеским отношениям с окружающими.

### Теория роста ERG Альдерфера

ERG – existence, relatedness, growth (существование, причастность, рост). На рис. 9 отражено соотношение потребностей по А. Маслоу и Альдерферу.

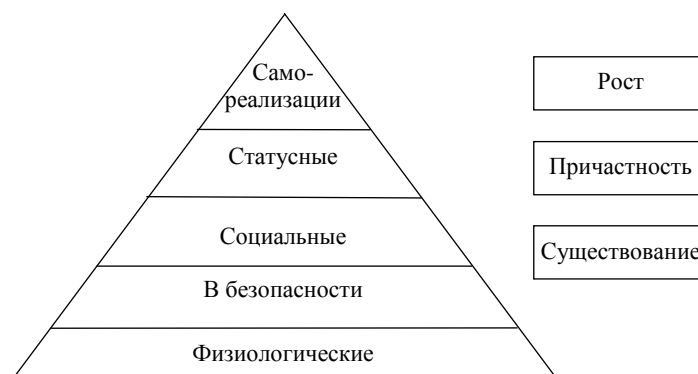


Рис. 9. Соотношение потребностей по А.Маслоу и Альдерферу

В отличие от А. Маслоу Альдерфер утверждал, что если не могут быть удовлетворены потребности более низкого порядка, то могут быть активизированы потребности более высокого. Каждый раз, когда какие-либо потребности не удовлетворяются, происходит переключение на более конкретную потребность, которая может быть удовлетворена.

### Процессуальные теории мотивации

#### Теория ожидания Виктора Врума

Теория, описывающая зависимость мотивации от того, как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хочет, за те усилия, которые он готов затратить.

Мотивация к выполнению работы (М) зависит от возможности его эту работу исполнить, возможности получить вознаграждение за работу и ценности данного вознаграждения для него. В результате человек выбирает ту работу, где мотивация для него выше. Процесс мотивации по теории В. Врума отображен на рис. 10.

Ожидание результата 1-го уровня ( $a$ ) – возможность исполнения работы. Ожидание результата 2-го уровня ( $c$ ) – возможность получения вознаграждения или наказания. Валентность 1-го уровня ( $b$ ) – желательность исполнения работы. Валентность 2-го уровня ( $d$ ) – это желательность получения вознаграждения, его ценность:  $M = a \cdot b$ ,  $b = c \cdot d$ , следовательно,  $M = a \cdot c \cdot d$ .

Менеджеру необходимо знать систему ценностей своих работников и до начала работы он должен объяснить работнику связь его усилий с получением вознаграждения или наказания.



Рис. 10. Теория ожиданий В. Врума

### Теория постановки целей Эдвина Локка

Постановка целей – созидательный процесс. Поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. Схема мотивации через постановку целей представлена на рис. 11.



Рис. 11. Схема мотивации через постановку целей

#### **Требования к целям.**

**Сложность** – цели должны быть сложными, но реально достижимыми. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он достигает. Должен сохраняться шанс достижения цели.

**Специфичность** – ясность цели, ее точность и определенность.

**Приемлемость** – цель работником должна оцениваться как собственная. Это включает оценку выгод, которые работник получит от достижения цели, справедливости, безопасность цели.

**Приверженность** – готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения.

### Теория равенства Стейси Адамса

В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основании этого сравнения, в зависимости от того, удовлетворен ли он им, у него вырабатывается мотивация к работе. Хотя используется объективная информация, сравнение осуществляется человеком субъективно.

$$\frac{\text{Усилия индивида}}{\text{Вознаграждение индивида}} \begin{matrix} \geq \\ = \\ < \end{matrix} \frac{\text{Усилия другого}}{\text{Вознаграждение другого}}$$

Равенство хорошо всегда, кроме тех случаев, когда все работают плохо. Если человек считает, что с ним обходятся несправедливо, он может сократить затраты своего труда; потребовать увеличения вознаграждения; провести переоценку своих возможностей; требовать увеличения усилий других или снижения их вознаграждения; изменить объект сравнения; уволиться.

**Выводы.** Должна быть доступна информация об усилиях каждого работника и о его результатах; ясна система оплаты. Люди подсчитывают не только материальное вознаграждение, но и систему благ в целом – поэтому данная система должна быть ясна для всех. Необходимо периодически проводить мониторинг системы вознаграждения.

### **Теория партисипативного управления**

Если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовольствие, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и продуктивно.

**Направления, в которых может реализовываться партисипативное управление.**

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как они осуществляют свою деятельность.
2. Работники могут привлекаться к принятию решений по поводу выполняемой ими работы.
3. Работнику дается право контроля за количеством и качеством осуществляемого им труда и устанавливается ответственность за конечный результат.
4. Участие в рационализаторской деятельности, выдвижение различных предложений.
5. Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми бы им хотелось работать.

### **Стимулирование персонала**

Стимулирование призвано выполнять ряд следующих **функций**:

- экономическую (повышение эффективности производства);
- социальную (удовлетворение потребностей человека);
- социально-психологическую;
- воспитательную.

### **Классификация стимулов трудовой деятельности.**

Стимулы бывают индивидуальные и коллективные, а также материальные и нематериальные.

**Материальные** делятся на *денежные* (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и *неденежные* (бытовое обслуживание, путевки, жилье, условия труда).

**Нематериальные** делятся на *социальные* (участие в управлении производством, в разработке и принятии решений, карьерный рост, занятие престижными видами труда), *моральные* (похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, орденами, медалями, присвоение званий), *творческие* (повышение сложности производственных задач, свободный выбор способов решения задач), *психологические* (причастность к делам трудового коллектива, социально-психологический климат).

*Требования к стимулированию труда:* комплексность (использование всего арсенала стимулов); дифференцированность (учет индивидуальных особенностей); гласность; гибкость (пересмотр системы стимулирования при необходимости); оперативность (быстрое реагирование на поступок и результаты работы); участие работников в организации стимулирования.

**Вознаграждение** – все то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей специфично, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности.

**Задача вознаграждения** – соединить интересы работников со стратегическими задачами организации.

В ситуации стабильности экономики лучше действуют традиционные формы вознаграждения, в ситуации высокой нестабильности и непредсказуемости – нетрадиционные. Вознаграждение в виде премии будет стимулировать только тогда, когда она выше оклада минимум на 10%.

В современной политике вознаграждения существует тенденция опережающего роста переменной части заработной платы. Эта политика получила название «**гибкой заработной платы**». Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда. Компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективны и не зависят от работника, и они стабильны. Премии вводятся для стимулирования производительной и качественной работы. Они изменчивы и соответствуют текущим результатам труда. Условия премирования могут изменяться в зависимости от актуальности той или иной задачи (объемы, качество, экономия ресурсов).

## **Разработка положения о стимулировании персонала.**

**Определение целей стимулирования.** Стратегия развития является основанием для формирования перечня благоприятных для компании действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования, и деструктивных, при которых будут применяться взыскания.

**Анкетирование работников** с целью определения мотивационного профиля персонала в компании.

**Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования.** Составляются перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования (действий сотрудников) и форм стимулирования. Материалом для обследования являются распорядительные документы: приказы, распоряжения.

**Проектирование оснований стимулирования.** Подвергается ревизии список, который уже есть (основания для стимулирования). Те основания, которые не актуальны в текущей ситуации, вычеркиваются, которые актуальны – добавляются.

**Проектирование форм стимулирования.** Подвергаются ревизии и вычеркиваются формы, неадекватные мотивационному профилю компании, добавляются новые, соответствующие структуре мотивации.

**Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования.** Каждому основанию для стимулирования определяются подходящие формы: объем или вид стимулирования и лица, имеющие полномочия по представлению и утверждению конкретной формы стимулирования. Для каждой формы стимулирования указывается объем и вид поощрения и взыскания.

**Разработка и оформление текста положения** о стимулировании персонала и проект приказа о вводе в действие положения и порядок его изменения.

**Утверждение положения о стимулировании.**

**Системы вознаграждения персонала по результатам работы.**

**Система Скенлона.** Основана на стимулировании роста производительности труда. В качестве основного показателя премирования используется снижение зарплатоемкости продукции. Источник выплаты премий – экономия расхода затрат по сравнению с исходной величиной. 75% экономии разрешается расходовать на премирование.

*Система Раккера.* Выплата премий производится за снижение доли издержек на персонал в стоимости продукции. 50% экономии расходуется на премирование.

*Импрошейр.* Критерием производительности является не стоимостная ее оценка, а трудоемкость каждого вида выпускаемой продукции. Снижение трудоемкости определяет размер премии. Установлен потолок повышения производительности (30% сверх норм). При этой системе хорошо должно быть поставлено нормирование труда. Важным элементом системы является контролируемая сменная выработка, которая сопоставляется с нормой.

*Системы участия в прибыли.* Отличие этих систем от систем вознаграждения по результатам в том, что учитываются результаты не только производственной, но и коммерческой деятельности. Системы участия в прибыли различаются по показателям, условиям выплат, по кругу лиц, получающих эти выплаты. Они имеют свои особенности в разных странах мира. Общее здесь одно – разделение части прибыли между организацией и наемными работниками.

Специализированная форма выплат – бонусы. **Бонус** – форма вознаграждения через систему участия персонала в прибыли прошлого года. Бывают бонусы наличностью и в виде акций. Преимущество бонусов в том, что их выплата стимулирует даже отстающих работников, так как при их расчете учитываются конкретные результаты каждого работника. Система бонусов может быть использована для поощрения групп, бригад, участков, отделов производства.

*Участие в капитале.* При этой системе достигается наиболее полное соответствие интересов работника и организации. Участие работника в капитале реализуется через различные формы акционирования. При этом работники получают возможность участия в обсуждении и принятии решений. Выделяют следующие формы участия персонала в капитале организации: бесплатные акции; обычные акции со скидкой от их реальной рыночной стоимости; привилегированные акции; основание общества с долевым участием сотрудников; опционы на акции; акции по итогам деятельности; единицы участия, фантомные акции.

*Опцион* дает право приобрести акции в определенный момент в будущем по цене акции, зафиксированной на момент предоставления опциона (текущая рыночная или 95% от нее). Также, как и премии, опционы могут оказать стимулирующее действие на поведение со-



трудника, если денежная величина значима (не менее 10–20% от его заработной платы).

*Фантомные акции* – выплаты, начисляемые в штуках акций. Если сотрудник приобретает право на эти акции, то он получает наличными суммой, равную количеству акций, умноженную на их рыночную стоимость.

*Система единиц участия* аналогична правам при росте стоимости капитала за исключением зависимости оплаты не от цены на акцию, а от результатов производственной деятельности.

### **Расстановка персонала**

Под **расстановкой персонала** в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работника – с другой.

*Условия расстановки персонала:* равномерная и полная загрузка работников; соответствие профессии, квалификации и навыкам; обеспечение необходимой взаимозаменяемости; полная ответственность каждого за выполнение своей работы; точный учет количества и качества результатов труда.

При расстановке кадров необходимо учитывать психологическую совместимость работников, которая увеличивает удовлетворенность человека трудом и ведет к росту производительности. Также важно соблюдать соотношение работников по возрастным категориям. Соотношение молодых и пожилых работников коллектива ведет к увеличению устойчивости коллектива – процесс расстановки кадров должен обеспечить эту устойчивость.

**Устойчивость коллектива** – это свойство производственного коллектива сохранять и развивать свой трудовой потенциал в условиях динамичности кадров. Неустойчивым является тот коллектив, в котором любое движение работников ведет за собой снижение трудового потенциала.

*Профессиональная устойчивость работника* означает его способность к сохранению и развитию потенциала при смене рабочего места или работы.

*Устойчивость работника по отношению к рабочему месту* означает сохранение способности и интереса к труду на одном и том же рабочем месте в течение длительного времени.

*Управление устойчивостью коллектива* заключается в разработке и организации системы мер по стабилизации тех работников, которые в условиях сокращения численности способны не только сохранить трудовой потенциал, но и развивать его в будущем.

Первоочередной задачей формирования устойчивого коллектива является наличие **кадрового ядра организации**.

### **Адаптация персонала**

**Адаптация** – это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде.

**Цели адаптации** – уменьшение первоначальных издержек за счет более быстрого освоения стандартов работы; снижение тревожности и неуверенности нового работника; сокращение текучести кадров; экономия времени непосредственно у руководителя и коллег; формирование у нового работника чувства удовлетворения собственной деятельностью.

#### **Виды адаптации.**

**Профессиональная адаптация** – приспособление работника к профессии, освоение входящих в ее структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, а также готовность к принятию решений в стандартных производственных ситуациях.

**Психофизиологическая** – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха. Влияет уровень стрессогенности обстановки, эргономические условия, зависит от состояния здоровья.

**Социально-психологическая** – приспособление работника к первичному трудовому коллективу.

**Адаптация по интенсивности труда** – приспособление работника к увеличению результатов труда в единицу времени, что подразумевает наличие резервов производительности труда.

**Адаптация по времени** – приспособление к принятой на предприятии продолжительности рабочего времени (за счет сверхурочных или дополнительных рабочих смен).

**Доадаптация** – последующее приспособление работника к изменяющейся ситуации.

**Дезадаптация** – желание работника сменить место работы.

**Темпы адаптации** – скорость и интенсивность протекания процесса адаптации во времени. Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации.

**Полная адаптация** – высокий уровень овладения специальностью, полное освоение полученной работы с установленным устойчивым положительным отношением к специальности и высокой степенью удовлетворенности отношениями в коллективе и своей позицией в нем.

**Стадии адаптации:** *ознакомление; приспособление* (постепенное привыкание, усвоение стереотипов); *ассимиляция* (полное приспособление к среде); *идентификация* (отождествление личных целей с целями коллектива).

### **Лизинг персонала**

**Лизинг персонала** – это краткосрочная или среднесрочная аренда персонала другой организацией.

Необходимость лизинга возникает, если временно требуется высококвалифицированный специалист; в отпускной период, при условии, что никто из штатных специалистов не может заменить ушедшего в отпуск сотрудника; для минимизации налогов и упрощения процедуры взаимоотношений между компанией и привлеченными специалистами. Иностранные компании, желающие быстро открыть свое представительство и начать деятельность, прибегают к кадровому лизингу, однако они нанимают весь штат сотрудников. То же самое делают и отечественные предприятия, создавая региональные филиалы. На рис. 12 показаны трудовые отношения, образующиеся в процессе лизинга.

#### ***Этапы процесса лизинга персонала.***

1. Определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация, состав специалистов, сроки).
2. Выбор конкретного варианта лизинговой схемы. Согласование договора, где определяются условия лизинга, в частности, оклад специалиста и комиссионные кадрового агентства. В договор вносится объем работ, который должен выполнить специалист, параметры качества, сроки. Определяется критерий оценки работы и записывается пункт о нераспространении конкретной деловой информации.
3. Подбор персонала для лизинга кадровым агентством.
4. Документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений (с лизингополучателем и специалистом).

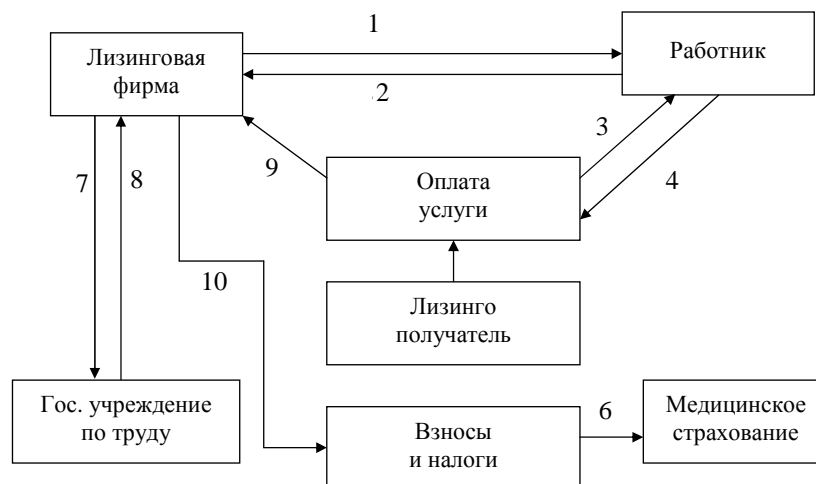


Рис. 12. Схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя  
 1 – заработная плата; 2 – трудовой договор; 3 – задание; 4 – отчет о работе;  
 5 – оплата услуги; 6 – оплата медицинского страхования; 7 – уведомление о заключении  
 трудового договора; 8 – разрешение; 9 – получение денежных средств за услугу;  
 10 – выплата взносов и налогов

Лизинговая фирма следит за тем, чтобы у лизингополучателя специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных контрактом.

### Организационная культура

**Организационная культура** – это феномен, заключающийся в том, что в организации негласно и обычно без письменного фиксирования устанавливаются и соблюдаются специфические нормы и ценности, а также модели поведения.

Организационная культура может быть зафиксирована в символах, знаках и других формах выражения (здания, искусство, корпоративный дизайн и т. д.).

Самое сильное влияние на организационную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компаний. Как только первое лицо начинает вести себя согласно декларируемым ценностям, можно требовать того же от топ-менеджеров, затем от менеджеров среднего звена, далее – от рядовых сотрудников. Поэтому важно, что-

бы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформировал для себя в первую очередь основные ценности своей организации или своего подразделения.

**Формирование организационной культуры** – длительный и сложный процесс. Основные шаги этого процесса:

- 1) определение миссии организации;
- 2) определение базовых ценностей;
- 3) формулирование стандартов поведения членов организации;
- 4) оформление традиций организации и разработка символики.

**Характеристики конкретной организационной культуры:**

- 1) осознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- 4) что и как едят люди – привычки и традиции в этой области;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;
- 7) вера во что-то и отношение или расположение к чему-либо;
- 8) процесс развития работника;
- 9) трудовая этика и мотивация.

Сильные организационные культуры дают четкие ориентиры, делают возможной передачу информации, благоприятствуют принятию решений, понижают затраты на контроль, вызывают высокую степень мотивации и лояльность сотрудников, гарантируют организации высокую стабильность. Негативные последствия наличия сильной организационной культуры – неспособность вводить новые процессы и создавать новые структуры; фиксация на традиционных образах мышления и действия.

### **3. ВЫПОЛНЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

#### **3.1. Методика выполнения контрольной работы**

Преподаватель на установочной лекции дает номера вариантов для выполнения контрольной работы, которые приведены в таблице ниже. Каждый вариант включает четыре вопроса (см. п. 3.2). Выполнение контрольной работы заключается в освещении требуемых вопросов по нескольким литературным источникам.

Кроме того, необходимо решить задачу на определение текучести кадров. Исходные данные для решения берутся в отделе кадров той организации, где работает студент заочной формы обучения.

Коэффициент текучести кадров определяется как отношение численности уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию в отчетном периоде к среднесписочной численности работников за этот период.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициента оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднемесячная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день, включая праздничные и выходные, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12).

#### **3.2. Вопросы к контрольной работе**

1. Исторический аспект науки управления персоналом.
2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
3. Документы, регламентирующие управление персоналом в организации.
4. Персонал организации и его структура.

5. Информация о персонале и требования к ней, численность персонала.
6. Принципы управления персоналом.
7. Функции кадровых служб.
8. Службы управления персоналом. Варианты подчиненности кадровых служб.
9. Методы управления персоналом.
10. Стратегическое и тактическое направления работы кадровых служб.
11. Планирование потребности в кадрах.
12. Описание должности, квалификационная карта и карта компетенций.
13. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.
14. Отбор персонала и проведение собеседования.
15. Профорientация и адаптация персонала. Работа с увольняющимися.
16. Подбор, расстановка и продвижение персонала.
17. Руководитель в организации: необходимые ему для управления навыки и умения.
18. Обязанности руководителя высшего, среднего и низового звена.
19. Работоспособность руководителя и защита от стрессовых перегрузок.
20. Основы власти руководителя.
21. Стили руководства во взаимоотношениях «руководитель – подчиненный».
22. Формирование индивидуального стиля конкретного руководителя и факторы, влияющие на этот процесс.
23. Делегирование полномочий: задачи делегирования и принципы делегирования.
24. Работа в команде: задачи, решаемые командой, преимущества и недостатки командной работы.
25. Мотивы и потребности человека. Отличие мотивации от стимулирования.
26. Материальное стимулирование персонала.
27. Нематериальные виды стимулирования персонала.
28. Модели определения заработной платы и минимальная заработная плата.
29. Структура оплаты труда работника.

30. Критерии, виды и методы оценки труда персонала.
31. Аттестация кадров и ее виды.
32. Профессиональное развитие персонала организации.
33. Понятие служебной карьеры и ее законы.
34. Культура организации, корпоративная культура.
35. Конфликты в организации. Причины и пути решения.
36. Лизинг и маркетинг персонала
37. Методы повышения удовлетворенности трудом.
38. Безработица и ее последствия.
39. Модели поведения в конфликте.
40. Принятие решений. Поведение руководителя в процессе принятия решения.

### 3.3. Номера вариантов к контрольной работе

№ варианта	Вопросы	№ варианта	Вопросы
1	1, 11, 21, 31	19	9, 17, 27, 39
2	2, 12, 22, 32	20	10, 18, 27, 40
3	3, 13, 23, 33	21	1, 19, 29, 31
4	4, 14, 24, 34	22	2, 20, 30, 32
5	5, 15, 25, 35	23	3, 11, 21, 33
6	6, 16, 26, 36	24	4, 12, 22, 34
7	7, 17, 27, 37	25	5, 12, 23, 33
8	8, 18, 28, 38	26	6, 13, 23, 36
9	9, 19, 29, 39	27	7, 14, 24, 37
10	10, 20, 30, 40	28	8, 15, 25, 38
11	1, 12, 23, 34	29	9, 16, 26, 39
12	2, 15, 26, 37	30	10, 17, 27, 40
13	3, 18, 29, 40	31	1, 18, 28, 31
14	4, 12, 23, 33	32	2, 19, 29, 32
15	5, 13, 24, 34	33	3, 20, 30, 33
16	6, 14, 25, 35	34	4, 11, 22, 35
17	7, 15, 25, 35	35	5, 12, 23, 36
18	8, 16, 26, 38	36	6, 13, 24, 37



№ варианта	Вопросы	№ варианта	Вопросы
37	7, 14, 25, 38	50	10, 17, 28, 31
38	8, 15, 26, 39	51	1, 18, 29, 32
39	9, 16, 27, 40	52	2, 19, 30, 33
40	10, 17, 28, 31	53	3, 20, 21, 34
41	1, 18, 27, 32	54	4, 11, 22, 35
42	2, 19, 26, 33	55	5, 12, 23, 36
43	3, 20, 22, 34	56	6, 13, 24, 37
44	4, 11, 21, 35	57	7, 14, 25, 38
45	5, 12, 20, 36	58	8, 15, 26, 39
46	6, 13, 25, 37	59	9, 16, 27, 40
47	7, 14, 26, 38	60	10, 17, 28, 32
48	8, 15, 27, 39	61	1, 18, 29, 33
49	9, 16, 28, 40		

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	3
1. Общие положения .....	4
1.1. Программа курса .....	4
1.2. Рекомендации по изучению вопросов, выносимых на самостоятельную работу .....	5
2. Основные термины и определения .....	7
3. Методика выполнения контрольной работы .....	54
3.1. Методика выполнения контрольной работы .....	54
3.2. Вопросы к контрольной работе .....	54
3.3. Номера вариантов к контрольной работе .....	56

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Составитель **Мещерякова** Елена Валентиновна

Редактор *Е. И. Гоман*

Компьютерная верстка *Е. В. Ильченко*

Подписано в печать 29.03.2006. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная

Усл. печ. л. 3,4. Уч.-изд. л. 3,5.

Тираж 200 экз. Заказ .

Учреждение образования «Белорусский государственный  
технологический университет». 220050. Минск, Свердлова, 13а.

ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии  
учреждения образования «Белорусский государственный  
технологический университет». 220050. Минск, Свердлова, 13.

ЛП № 02330/0056739 от 22.01.2004.